

タイトル

拠点分散型 IT サービス企業におけるストレスチェックを起点とした離職予防と遠隔相談体制整備の取組

業種・規模

サービス業(コールセンター)・情報通信業(システム開発)／約 300 名・全国 9 拠点

主要課題

高ストレス者割合の高さ(全体 23%、一部拠点 40%超)、面談申出ゼロ、拠点分散による情報遅延、集団分析未活用、離職の断続発生

実施方法

外部機関委託による WEB ストレスチェック(80 項目)、集団分析の再活用、管理職研修の個別化、社内ポータルによる遠隔相談体制整備

改善施策

集団分析の研修連動、マンツーマン管理職研修、相談窓口の可視化、遠隔拠点支援体制構築(本社担当 3 名対応)

導入

本事例の企業は、システム開発とコールセンター業務を主軸に、全国 9 拠点で事業を運営していた。従業員は約 300 名規模で、拠点ごとに業務特性と人員構成が異なり、働き方も一様ではない。ストレスチェックは外部機関(PHRC)の WEB システムを用いて全社員を対象に実施し、質問票は新職業性ストレス簡易調査票 80 項目であった。受検率は 86.8%で、拠点によって 71%から 100%まで幅があった。

制度としての実施は成立していた。回答率を維持し、全社で同じ方式で実施できている点は、分散拠点型の企業として一定の安定性があったと言える。

しかし、人事部門には以前から気になっていた状況があった。特定拠点で離職が断続的に発生していたのである。大きなトラブルが公式に報告されることは少なく、発生している出来事の輪郭が掴めない。結果として、本社は「問題が大きくなってから情報が入る」構造を抱え続けていた。

制度は回っているのに、組織の状態が改善している実感が乏しい。
この違和感が、後に「制度運用から制度活用へ」という発想転換につながっていく。

課題

転換点になったのは、ある年度のストレスチェック結果である。高ストレス者割合は全社で約 23%、一部拠点では 40%を超えた。繁忙期実施の影響も想定されたが、拠点差が大きく、偶然や一時的要因だけでは説明しづらい分布だった。

にもかかわらず、医師面談の申出は 0 件だった。
ここで企業が直面したのは、単なる数値の悪化ではない。「高ストレス者が多い」という入口の問題がありながら、支援につながる出口が存在していないという構造である。

つまり、制度の“実施”はできているが、“支援”が始まっていない。

同時に、集団分析の扱いにも限界があった。集団分析は衛生委員会で共有されるものの、それ以上に活用されていなかった。理由は複合的である。結果の読み方が分からない、管理職にどう伝えるべきか整理できていない、結果が「責任追及」に転ぶことへの懸念がある、そして遠隔拠点の実態を把握しにくい。

遠隔拠点では、本社が日常的に現場の空気を掴みづらい。
そのため、集団分析で差が出て、「なぜそうなるのか」「どこから手を付けるべきか」が見えづらい。
結果として制度は、受検率を確保して実施する段階に留まり、離職の断続発生という現象に対して、組織として介入の型を持てていなかった。

この局面で必要だったのは、単発の対策ではなく、「分散拠点型の企業が、遅れなく気づき、遅れなく介入する」ための構造であった。

転機

転機は衛生委員会での議論から生まれた。集団分析を拠点別・業務別に整理し、産業医を交えて検討した結果、上司支援評価に拠点差があることが確認された。

ここで焦点が定まった。

ストレスチェック結果を「従業員の状態の問題」として見るだけでは、面談申出ゼロの構造は変わらない。むしろ、拠点差を生みやすい要因として、管理職の関わり方(上司支援)に着目し、管理職支援へ結果をつなげるべきだという方向性が現実的になった。

つまり、集団分析を「報告資料」から「管理職の行動支援ツール」へ転換する。この再定義が、制度活用への入口になった。

実践

実践は二本立てで進められた。

一つは「管理職の行動変容を起点にする」こと。もう一つは「遠隔拠点でも早期相談が成立する土台を作る」ことである。どちらか片方では、分散拠点型の構造課題に対応しきれないため、両方を同時に整備する必要があった。

① 管理職研修の再設計(集団分析と連動)

外部機関による研修を導入し、内容はストレスマネジメント、コミュニケーション、ハラスメント対応を含むものとした。ここで特徴的なのは、研修形式をマンツーマンにした点である。対象は約40名の管理職で、個別に実施された。

なぜ集合研修ではなく個別なのか。背景には、一般研修では行動変容が限定的であったという認識があった。分散拠点では管理職の状況も課題も異なる。さらに、ハラスメントや対人コミュニケーションの問題は「自分事化」しにくい。そこで、個別形式により、管理職が自分の職場状況と結びつけて理解し、具体的に振り返れる状態を作ることが狙いとなった。

この研修は、集団分析の再活用と結びつく。拠点差として可視化された「上司支援」に対し、管理職の行動に落とし込める教育機会を用意することで、数値の指摘が“責任追及”にならず、“改善のための材料”として扱われる条件が整う。

研修費用は機器使用費を含めて385千円であった。

費用の大小ではなく、分散拠点に対する支援を「仕組み化」する投資として位置付けられていた。

② 社内ポータル構築（遠隔相談の基盤）

もう一つの柱は、メンタルヘルスポータルの開設である。遠隔拠点支援を目的に、社内ポータルを立ち上げ、相談窓口の明示、情報提供、メール相談、オンライン面談という機能を用意した。対応は本社担当3名が担った。

この仕組みの狙いは明確である。遠方拠点では、問題が顕在化しても本社へ情報が入るまでに時間がかかる。対応が遅れるほど、対人関係不良やハラスメントなどの問題は複雑化し、解決が難しくなる。そこで、社員が小さい段階で相談でき、さらに本社が早期に関与できる導線を整える必要があった。

同社にはシステム開発部門があり、ポータル構築自体の外部支出は不要だった。

ここでも重要なのはコストではなく、拠点分散による遅延を構造的に縮める点である。

③ 経営トップの関与（推進力の確保）

上記二つの施策は、現場の忙しさや拠点距離という制約の中で進める必要がある。その推進力となったのがトップの関与である。社長が健康経営を明確に表明し、担当人材を課長へ登用し、ハラスメント対応や部署トラブル対応を正式役割化した。

この人材登用は象徴的である。拠点分散型では「誰が担うのか」が曖昧だと施策は継続しにくい。役割を正式化し、職責を明確にしたことで、個別研修やポータル運用が“善意の活動”ではなく“会社の業務”として継続できる条件が整った。

変化

定量評価（ストレスチェック集団分析の総合健康リスクなどによる前後比較）は今後の課題として継続中である。

一方、現時点で確認されている変化は、制度活用の方向性と整合している。

まず、相談利用が増加した。ポータルにより相談窓口が可視化され、遠隔拠点でも小さな段階で相談しやすくなった。次に、遠隔拠点へ早期介入できる場面が増えた。これにより、問題が大きくなる前に本社が関与しやすくなった。さらに、離職抑制の兆候が見られ、従業員から「離職を思いとどまり働き続けようと思う」という声が複数届いている。

ここで重要なのは、離職抑制を“結果”として語るのではなく、分散拠点型の構造課題（情報遅延）に対して、相談導線と本社介入の仕組みが整備されたことが、結果の土台になっている点である。

示唆

本事例は、ストレスチェック制度を「実施」から「活用」へ移行させる過程を、分散拠点型企業の構造課題に即して示している。

1. **高ストレス率は入口のサイン**: 全社 23%、一部 40%超という拠点差は、介入優先度を判断する材料になる。
2. **面談申出ゼロは支援設計の問題**: 支援の出口が弱いと、制度は測定で止まる。
3. **集団分析は管理職支援に転用できる**: 上司支援の拠点差という“手がかり”を起点に、研修を連動させることで行動変容を促しやすい。
4. **分散拠点では相談基盤が必須**: ポータルと本社担当 3 名の体制は、情報遅延を縮め、早期介入を可能にする。
5. **トップ関与が推進力となる**: 役割の正式化と人材登用により、施策が継続可能になる。